

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TIAGO ALBUQUERQUE LADA

AVALIAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS

CURITIBA
2013

TIAGO ALBUQUERQUE LADA

AVALIAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS

Artigo apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Especialista MBA em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Msc. Roberto Cervi

CURITIBA
2013

AVALIAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS

Tiago Albuquerque Lada¹

Roberto Cervi²

RESUMO

A avaliação de auditores internos de um sistema de gestão da qualidade certificado pelos requisitos da ISO 9001:2008 é um dos fatores importantes para as organizações assegurarem que a Auditoria Interna seja eficiente. Desta forma, o objetivo do presente artigo será demonstrar a necessidade de que a avaliação de auditores internos é necessária, e a ausência de um programa de avaliação, poderá se tornar um problema para as empresas que prestam serviços de distribuição de energia elétrica, pois comprometerá a qualidade e prejudicará os objetivos da Auditoria Interna do Sistema de Gestão da Qualidade. A metodologia utilizada foi à abordagem qualitativa, na perspectiva da pesquisa exploratória e para a fundamentação, bibliografias de autores renomados. Os resultados demonstram a necessidade de implantação de um sistema de avaliação de desempenho dos Auditores Internos na empresa que presta serviços de fornecimento de energia elétrica na qual o autor da pesquisa é “Auditor Interno”.

Palavras chave: Avaliação de Auditores Internos, Auditoria, ISO 9001:2008

1. INTRODUÇÃO

Para sobreviverem no mercado globalizado e altamente competitivo, as empresas buscam constantemente aumentar sua eficiência reduzindo custos e aumentando as vendas. Empregam novas tecnologias nos processos para atender as necessidades de seus clientes oferecendo qualidade em seus produtos ou serviços que é primordial para o aumento das vendas e sobrevivência no mercado. Sendo assim, as empresas visam agregar valor nos produtos e prestação de serviços.

Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para aumentar sua qualidade é a implantação e certificação de um Sistema de Gestão da Qualidade cumprindo os requisitos das normas ISO 9001. Depois de obtida a certificação o selo da ISO 9001 é utilizado concomitantemente às suas marcas para atestar qualidade ao mercado. Desta forma, as empresas que possuem o certificado ISO 9001 estão garantindo aos clientes

¹ Formado em Ciências Contábeis pelas Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de Toledo.

² Professor Orientador Mestre em Engenharia da Produção, professor de graduação e pós-graduação.

que os produtos e serviços têm um padrão que são revistos periodicamente em busca da garantia e qualidade assegurada.

As empresas que detêm a concessão para prestação de serviços de distribuição de energia elétrica, por determinação do governo, passaram a ser obrigadas a possuir certificação para ISO 9001 para atestar às suas qualidades nos atendimentos e serviços prestados ao consumidor.

Um dos requisitos fundamentais das normas ISO, para analisar a conformidade de suas atividades com a norma é o processo de auditoria Interna, que pode ser considerado o mais vulnerável à falhas, pois geralmente os auditores internos, fazem parte do quadro de colaboradores da própria empresa e não recebem remuneração extra pelos trabalhos de auditoria, em resumo, são voluntários. Nesse sentido, os auditores internos tem um papel importante para o levantamento das informações que não estão em conformidade com os processos produtivos da organização. Esses dados, quando não estão conforme, devem ser utilizados para a tomada de ações corretivas visando a melhoria contínua e preparação para a auditoria principal que visa a manutenção do certificado ISO.

Muitas empresas que detêm o selo ISO 9001 implementaram programas de avaliação de desempenho de seus auditores internos visando também o aprimoramento dos conhecimentos. Com o resultado da avaliação, o auditor líder poderá proporcionar ao auditor maior confiança em sua atividade, verificar a necessidade de uma reciclagem e principalmente a motivação. Nesse caso, será necessário um *feedback* eficaz.

Com o presente artigo, busca-se demonstrar sucintamente, que a avaliação dos auditores internos é necessário para que o processo de Auditoria Interna alcance seus objetivos e possa se tornar para a empresa mais uma ferramenta eficaz que forneça dados para a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade.

2. PROBLEMA

Qual o efeito da ausência de avaliação de auditores internos para atingir os objetivos da auditoria?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Determinar a importância da avaliação de Auditores Internos.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a metodologia da organização para avaliação de Auditores Internos;
- Definir metodologia para avaliação de Auditores Internos;
- Utilizar a avaliação de auditores internos como ferramenta de melhoria contínua do sistema de gestão de qualidade.

4. REVISÃO DE LITERATURA

Para dar base ao estudo, um adequado entendimento sobre os fundamentos da gestão da qualidade se faz necessário para a avaliação de auditores internos quanto a suas atividades na organização.

4.1 QUALIDADE

Os conceitos de qualidade no atual mercado globalizado são primordiais para que as empresas se destaquem perante a concorrência e aumentem suas vendas. A NBR ISO 9000:2005 conceitua qualidade como: “grau no qual um conjunto de características (propriedade diferenciadora) inerentes satisfaz a requisitos (necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória)”. Desta forma, as empresas certificadas devem documentar os seus processos de trabalho e processos produtivos conforme designa a norma ISO 9000:2005. Portanto, é necessário ocorrer revisões dos processos e auditorias periódicas para possibilitar a melhoria contínua e manutenção da certificação.

Para Crosby (1979), qualidade significa conformidade com as especificações. Se você tenciona fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isso significa. Deste modo, quando se faz certo uma vez, deve-se fazer sempre e todos devem entender que fazer certo é praticar a qualidade.

Para Feigenbaum (1994), o significado de qualidade no caso de produtos e serviços nada mais é do que a combinação de características de produtos ou serviços que envolvam ações de marketing, produção e manutenção, para corresponder às expectativas dos clientes. Nesse caso, o autor destaca que, para se obter qualidade em produtos e serviços, é necessário que se tenha um estudo mais apurado sobre as necessidades dos clientes envolvendo de preferencia, os departamento que estão ligados diretamente com aos produtos.

De acordo com Slack et alii (1996, p. 552), “[...] qualidade é a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Todavia, quando as expectativas dos clientes são atendidas existe a percepção da qualidade, sendo assim, a qualidade tem como pilar de sustentação o cliente que quando auferir qualidade a um bem ou serviço adquirido, seus produtos podem ser reconhecidos como referências de qualidade no mercado, provendo até uma vantagem competitiva.

Para Coll et alii (1995, p. 43), “A percepção serve para nos colocar em contato com o meio através dos sentidos”. Dessa forma, ao utilizar-se dos sentidos, o homem percebe os aspectos que satisfazem seus anseios, sobretudo quando esses aspectos são importantes para o observador ou que para ele possam trazer consequências. Esse contato do homem com o meio pode ser observado no que tange as relações de consumo envolvendo vários setores, dentre eles, o privado e o público.

Para Sérgio Almeida (1995, 122) destaca que:

Tanto a Percepção como as Expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço depende de uma série de fatores. A influência, maior ou menor, e cada um deles estão diretamente relacionados com a “vivência” de cada cliente.

Portanto, os clientes e consumidores com as suas experiências passaram a ser mais exigentes por melhores produtos e políticas mais adequadas nas relações de

consumo. O nível, o volume e a “qualidade” das informações e experiências, que se vão acumulando durante o passar do tempo, influenciam na percepção que as pessoas têm sobre as coisas e as diversas situações do cotidiano. (Almeida, 1995). Por outro lado, as empresas precisam entender a fundo o que cada cliente quer o que mais lhe agrada, o que não lhe agrada, quais as suas conveniências, etc... e ir de encontro aos anseios e às expectativas de cada um deles.

As experiências dos clientes e consumidores e o entendimento sobre a qualidade decorrem das relações de consumo com empresas privadas e do setor público.

Almeida (2001, p. 6), destaca ainda que, “as políticas voltadas para a qualidade no setor privado referem-se a metas competitivas no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado. Já no setor público a meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos...”. Sendo assim, as empresas privadas adotaram aos sistemas de Qualidade Total visando à melhoria contínua e com isso, conseguem expandir o mercado que está globalizado. Não há mais fronteiras para se adquirir e produzir produtos. No setor público, a exigência é por melhores atendimentos, ou seja, qualidade nas prestações dos serviços.

Para Martins e Laugeni (2005, p. 531), descrevem como fatores importantes para a prestação de serviços: “confiabilidade, cortesia, comunicação, capacidade para atender suas necessidades, fácil utilização, credibilidade, competência, segurança, rapidez na resposta e aspectos visíveis”. Para os autores, os aspectos relacionados são valores esperados pelos clientes e consumidores, principalmente nos setores públicos.

Quando uma empresa se preocupa com os valores esperados pelos clientes, tenderá a ter mais sucesso no que tange a confiabilidade e maior percepção da qualidade nas prestações de serviços e produtos.

4.2 NORMA ISO 9001:2008

Muitas empresas adotaram o processo de Gestão da Qualidade Total, baseando-se nas Normas ISO visando a melhoria contínua dos produtos e processos. Considera-se “Total”, pois uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os

escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

As Normas ISO podem ser consideradas as principais normas com reconhecimento, pois tem a sua aceitação consolidada mundialmente. Muitas empresas possui a certificação com padrão ISO para atestar a qualidade assegurada nos produtos e serviços. O quadro abaixo apresenta alguns objetivos da Norma:

Quadro: Normas ISO

NORMA ISO	ESPECIFICAÇÃO
A ABNT NBR ISO 9001	Especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade, capacidade para fornecer produtos que atendam os requisitos do cliente.
NBR ISO 9000	Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e Vocabulário: Define os principais conceitos utilizados nas normas da série NBR ISO 9000
NBR ISO 9004	Fornece diretrizes para a melhoria do desempenho de um sistema de gestão da qualidade e determina a extensão de cada um de seus elementos. Juntamente com a NBR ISO 9001 forma o par consistente

Fonte: Normas ABNT (2010).

Cada uma das normas, como pode ser observado no quadro acima, possui objetivos específicos e tem sido utilizada pelas organizações para apoiar a implantação de sistemas de Gestão da Qualidade ou somente para fornecer a base conceitual para a implantação de melhores práticas relacionadas à melhoria da qualidade.

Carpinetti et al. (2007, p.3) avaliam que “o sistema da qualidade definido na ISO 9001 é tido hoje como referência de boas práticas em termos de gestão da qualidade para qualquer tipo e porte de organização”. Nesse caso, independente do tamanho e seguimento da empresa, ela pode ser certificada com o selo ISO 9001, basta que adotem um sistema confiável.

Segundo Valls (2004, p. 174), a adoção de Norma ISO 9001 passou a ser reconhecida no mercado como um “atestado de garantia da qualidade”, e o “consumidor final cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificado por considerar esse fato como um sinônimo de serenidade e confiabilidade”. Nesse sentido, os clientes

e consumidores finais, perceberam que algumas empresas que possuem certificados de qualidade, desenvolvem produtos livres de defeitos e o selo ISO atesta a qualidade.

Para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade aderente aos requisitos da NBR ISO 9001:2005, deve ser conduzida, conforme normas da família ABNT NBR ISO 9000:

O sistema de gestão da qualidade proposto pela NBR ISO 9000, deve observar os seguintes princípios:

Princípio 1 - Foco no Cliente: As organizações dependem de seus clientes. Assim, devem procurar atender às suas necessidades atuais e futuras, bem como aos seus requisitos, visando exceder às expectativas do cliente.

Princípio 2 – Liderança: Os líderes da companhia devem estabelecer princípios de propósito e direção da operação. Devem criar e manter um ambiente interno no qual as pessoas possam envolver-se totalmente com a conquista dos objetivos da empresa.

Princípio 3 - Envolvimento das pessoas: As pessoas, em qualquer nível, são a essência de uma organização e, quando se envolvem totalmente, disponibilizam suas habilidades em benefício da empresa.

Princípio 4 - Abordagem de Processo: Resultados almejados são mais facilmente atingíveis quando recursos e atividades a eles relacionados são gerenciados por processos.

Princípio 5 - Abordagem de sistema para a gestão: Identificar, entender e gerir um sistema de processos inter-relacionados para um determinado objetivo otimiza a eficácia e eficiência da organização.

Princípio 6 - Melhoria contínua: A melhoria contínua deve ser um objetivo constante da organização.

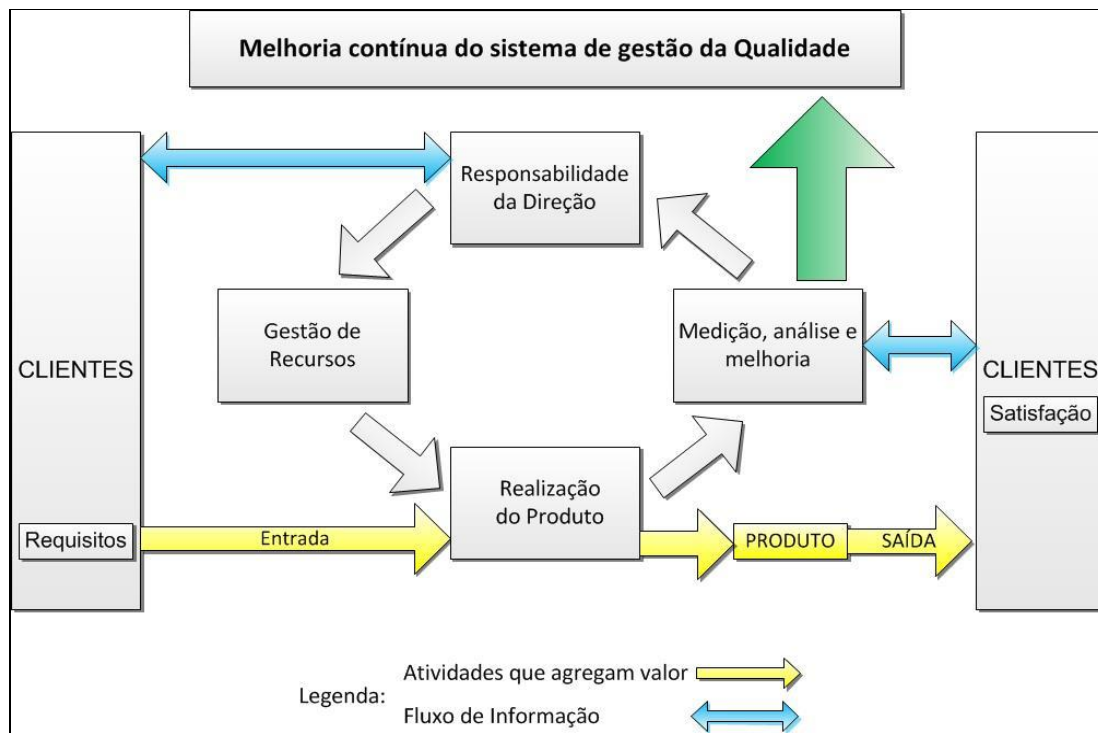
Princípio 7 - Abordagem factual para a tomada de decisões: Decisões eficientes são baseadas em análises de dados e de informações.

Princípio 8 - Relacionamento com fornecedores visando o benefício mútuo: As organizações e seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo amplia para ambos a possibilidade de agregar valor. (NBR ISO 9001:2005).

A empresa que pretende implantar um Sistema de Gestão da Qualidade, inicialmente poderá levar em conta os oito princípios que servirá como base para melhor entendimento dos propósitos à Gestão da Qualidade. No entanto, verifica-se que esse propósito inicia-se com a necessidade de satisfazer os desejos dos clientes e termina com parcerias com fornecedores visando benefícios mútuos.

A NBR ISO 9001 orienta que, adicionalmente, pode-se aplicar a metodologia PDCA: *Plan* (estabelecer objetivos e processos), *Do* (implementar os processos), *Check* (monitorar e medir os processos e produtos) e *Act* (executar ações para a melhoria do desempenho do processo).

A Figura 1 a seguir demonstra um modelo de gestão da qualidade baseado em processo.



Fonte: Figura adaptada, VALLS (2004)

O modelo apresentado na figura acima demonstra o enfoque por processos na estrutura da NBR ISO 9001 e define as atividades que agregam valor e o fluxo de informação presente em um sistema de Gestão da Qualidade implantado. Portanto, esse Ciclo apresenta vários estágios e tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Baseando-se nesta análise e na comparação das ações com aquilo que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto.

4.3 AUDITORIA INTERNA

Para cumprir os requisitos das normas ISO 9000, as empresas que possuem a certificação, necessitam que sejam feitas as auditorias internas para as possíveis ações

corretivas. A Auditoria Interna do Sistema de Gestão da Qualidade é uma das ferramentas descritas no requisito 8 da NBR 9001 que pode ser utilizadas para medir, analisar e prover informações a organização que fomentem a melhoria contínua do sistema.

O propósito de utilização das auditorias internas de Sistemas de Gestão é quando se implementa um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), em organizações de pequeno, médio e grande porte, a intenção é gerar uma sistemática de apoio à gestão empresarial. Portanto, o Auditor Interno deve preocupar-se com qualquer fase das atividades da empresa que possa ser de utilidade à administração, conforme a natureza da auditoria.

Segundo os autores Uhl e Fernandes (1982, p. 17), quanto à natureza da auditoria interna afirmam que:

A Auditoria Interna é a tarefa designada a avaliar de forma independente, dentro de uma organização, as operações contábeis, financeiras e de outros tipos, no sentido de prestar um serviço à administração. É um controle administrativo, cuja função é medir e avaliar a eficácia de outros controles.

Desta forma, a auditoria é vista como um processo sistemático, documentado e independente para obter evidência da auditoria e avaliá-las objetivamente para determinar a extensão na qual os critérios da auditoria são atendidos.

Uma auditoria segundo Maurício de Oliveira (2011) é:

Uma atividade sistemática de avaliação para determinar sua adequação a critérios pré-determinados e verifica a conformidade das práticas e atividades executadas em relação àquela documentação. Mas não é uma coisa feita ao deus-dará, ao alvedrio de qualquer um, sua execução e desenvolvimento está amarrada ao conteúdo da Norma "Auditoria Interna da Qualidade - Diretrizes para Auditoria de Sistemas de Gestão da Qualidade - ABNT NBR ISO 19011:2002".

A auditoria por ser uma atividade sistemática de avaliação deve ser planejada, levando em consideração a situação e a importância dos processos e áreas a serem auditadas, bem como os resultados de auditoria anteriores. Os critérios da auditoria,

escopo, frequência e métodos devem ser definidos. A seleção dos auditores e a execução das auditorias devem assegurar objetividade e imparcialidade do processo de auditoria. Os auditores não devem auditar o seu próprio trabalho. Um procedimento documentado deve ser estabelecido para definir as responsabilidades e os requisitos para o planejamento e execução de auditorias, estabelecendo registros e relatando resultados.

4.4 AUDITORES INTERNOS

Para a elaboração e execução das auditorias internas é necessário que a empresa conte, com a colaboração dos auditores internos.

O auditor Interno pode ser definido como uma pessoa qualificada para planejar e conduzir auditorias de acordo com normas aplicáveis. O Auditor Interno da Qualidade pode ser considerado como aquele que executa qualquer parte de uma auditoria, incluindo as funções de técnico especialista.

O trabalho do Auditor pode também ser compreendido como sendo uma atividade formal e documentada, executada pôr pessoas que não tenham responsabilidade direta com a área auditada (Oliveira, 2011). Nesse caso, os auditores não devem auditar as suas áreas de atuação e, no entanto, estas pessoas precisam estar devidamente habilitadas e treinadas, utilizando-se de métodos de coletas e análise de informações baseadas em evidências objetivas e imparciais. É executada e balizada através de uma Norma ou um *Check List* de Auditoria.

Em virtude do auditor, muitas vezes ter acesso a documentos confidenciais a confidencialidade tem que se tornar evidente e elementar na atividade da auditoria e as informações obtidas somente podem ser usadas na execução do trabalho proposto e função maior do Auditor Interno é colaborar com a organização para a solução de possíveis problemas nos trabalhos desenvolvidos. Para tanto, o Auditor Interno tem que ter acima de tudo, um “profissionalismo de alto nível” destacando-se a disciplina, ética e moral.

4.5 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO

Para a realização de Auditorias Internas, deseja-se que o auditor seja funcionário e exerça uma função extra auditoria dentro da organização, no qual há necessidade de formação de grupos de trabalhos.

Amaru (1993, p. 57), destaca que: “A primeira coisa a fazer na formação de um grupo é procurar as pessoas certas. Para encontrá-las, é preciso ter uma idéia das tarefas e objetivos que o grupo irá realizar e um perfil de competências desejadas dos integrantes (conhecimentos, habilidades e atitudes)”. Portanto, o mais comum é que a empresa faça suas auditorias internas com um grupo de trabalho selecionado pelo Representante da Direção ou Gestor da Qualidade, composto por funcionários que na verdade executam outras funções na estrutura da empresa com capacidade técnicas para a realização das auditorias.

A função de Auditor Interno é uma atribuição adicional e periódica, exercida à margem de sua atividade principal (algumas empresas até vinculam a participação na equipe de auditores à avaliação de desempenho do profissional). A Gestão da Qualidade deve ter critérios para selecionar e avaliar os funcionários que assumem essa atribuição, o que pode ser feito com base na ISO 19011.

Para Oliveira (2011), qualquer um pode ser Auditor Interno desde que possua um grau médio de ensino, no mínimo, independentemente de ser curso técnico, de qualquer área (tecnológica, administração, saúde e etc.) e que também possua o curso/treinamento específico ministrado por qualquer uma das várias entidades que o disponibiliza, inclusive a Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

Portanto, a formação de um auditor da qualidade passa, necessariamente, pelo conhecimento de algumas técnicas para auditar ou até mesmo ser auditado.

5. METODOLOGIA

Para a elaboração desse artigo, optou-se pela abordagem qualitativa devido o pesquisador ser o instrumento-chave e o ambiente natural como fonte direta dos dados. A escolha foi principalmente pela característica descritiva e analítica, que permite

abordar o tema de forma precisa. Este enfoque apresenta algumas vantagens adicionais para a pesquisa que será desenvolvida.

Diante deste contexto, os dados coletados e estudados foram melhor analisados pelo estudo de caso abordado.

Oliveira (1999, p.117) pondera que:

As pesquisas que se utiliza de uma abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de um determinado [...] problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa permite um aprofundamento maior sobre o tema proposto com a possibilidade de se encontrar soluções satisfatórias através da compreensão dos fenômenos internos e externos.

Para fundamentar esse artigo, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, pois colabora com informações importantes onde o investigador terá a sua disposição materiais constituídos principalmente por livros e artigos científicos, proporcionando vantagens devido a sua amplitude de recursos viabilizando assim uma comparação com os fatos reais em busca de respostas para se chegar a uma conclusão o mais próximo do concreto.

Cervo e Bervian (1996, p. 48), afirmam que a pesquisa bibliográfica: "é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica". Deste modo, com a pesquisa bibliográfica possibilitou-se escrever e descrever experiências vividas pelos autores das literaturas pesquisadas. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômenos de estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2010). Sendo assim, uma das variáveis foi permitir a coleta de dados para se fazer o artigo.

A pesquisa foi estruturada através do método de estudo de caso, e esse estudo foi desenvolvido numa empresa que possui concessão do governo para os serviços de distribuição de energia elétrica, em que os participantes foram os Auditores Internos da Qualidade.

Segundo Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Sendo assim, o estudo permitiu levantamentos de opiniões que propiciou um exame sobre a avaliação de auditores.

5.1 PESQUISA DE CAMPO

Os levantamentos de dados para a elaboração deste artigo, foram obtidos através de pesquisa de campo onde o autor utilizou um questionário com perguntas semi-abertas com múltiplas escolhas.

A pesquisa em campo, de acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 188) “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los”. Diante da afirmação, a pesquisa de campo possibilitou o levantamento de dados concretos.

O questionário foi uma das formas usadas para se colherem informações, pois representa facilidade em sua aplicação e tem que estar relacionado com o problema a ser investigado. O questionário aplicado aos “auditores” ocorreu no mês de junho de 2013. Sendo que, um questionário para cada Auditor somando um total de 7 (sete) nos quais todos foram respondidos e devolvidos para análise. A identidade da empresa, por motivos éticos, foi mantida em sigilo.

6. AVALIAÇÃO DE AUDITORES INTERNOS

As empresas que atuam no mercado de prestação de serviços de fornecimento de energia elétrica que, por determinação do governo, tem o certificado ISO 9001, são obrigadas a ter um programa de auditoria, mas algumas dessas empresas não têm um

sistema para avaliação dos Auditores Internos. Vale ressaltar que a empresa que proporcionou esse estudo não possui um sistema ou programa para avaliação de Auditores, muito embora, sabendo que a avaliação de desempenho de Auditores pode colaborar para a melhoria dos serviços de auditoria interna.

Quando um problema é identificado durante uma auditoria interna, ele será analisado e corrigido, então quando a auditoria externa (para manutenção da certificação) vem para efetivamente certificar a empresa, o Sistema de Gestão da Qualidade terá o mínimo de falhas ou não conformidades possíveis. Se existe um problema e o auditor interno não detecta o auditor externo detectará, e a empresa pode por isso não receber o certificado, e no âmbito de gestão, quanto antes o problema for corrigido ou um processo melhorado, maior será a qualidade dos produtos, serviços ou os custos reduzidos o que aumentará a competitividade da empresa

Conforme a NBR ISO 19011:2002, preconiza que “convém que a avaliação de auditores e líderes de equipe da auditoria seja planejada, implementada e registrada conforme procedimentos do programa de auditoria, de modo a fornecer um resultado objetivo, constante, justo e confiável”. Portanto, para a avaliação de auditores, não necessariamente, precise seguir com afinco a norma ISO 19011:2002. Nesse caso, podem ser usados determinados critérios para avaliação, ou, até mesmo, não serem usados nenhum. Mas se a empresa possuir um sistema que possa avaliar os Auditores com um *feedback* eficaz, esses colaboradores, conforme os resultados obtidos, poderão ir em busca de melhorar o desempenho nas auditorias.

O Auditor Líder, por ter uma maior experiência em auditorias, poderá fazer o papel do avaliador, avaliando o Auditor Interno de forma individual no ato da auditoria. Desta forma, observará as qualidades e atributos pessoais do Auditor como: ética, diplomacia, observador, versátil, tenaz, entre outros... Com base nesses atributos, o Auditor Líder realizará o *feedback* informando os resultados da avaliação.

7. RESULTADOS OBTIDOS

Os levantamentos dos dados para a elaboração desse artigo foram obtidos através de questionário contendo 5 (cinco) perguntas que foram aplicadas à 7 (sete) Auditores Internos da Qualidade que trabalham na mesma empresa, ou seja, numa concessionária de prestação de serviço de distribuição de energia elétrica que não possui um sistema de avaliação de seus auditores colaboradores.

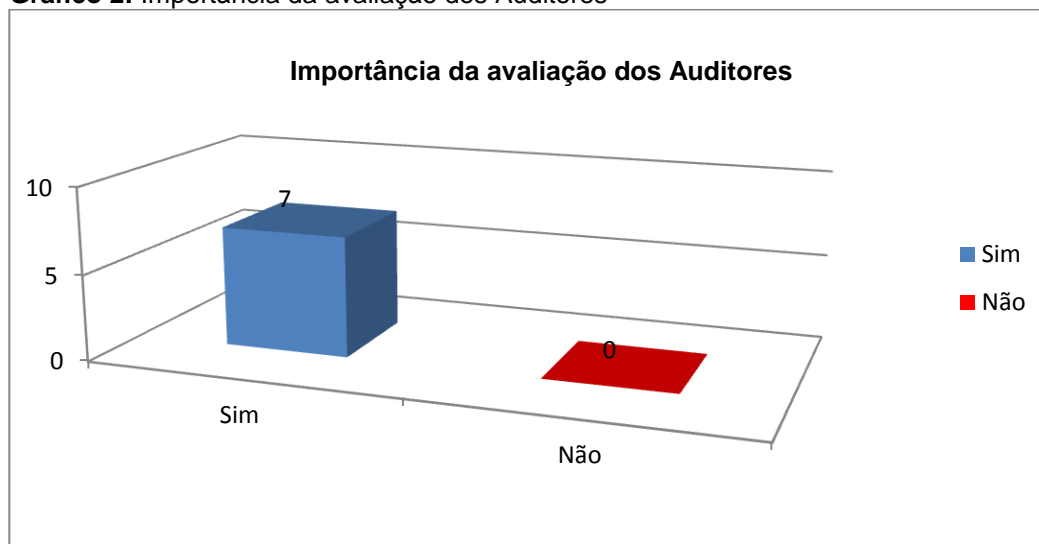
Em relação à questão se já foi avaliado como auditor interno, representada pelo gráfico 1 (um), logo abaixo, a resposta foi negativa, ou seja, 100% (cem por cento) dos Auditores responderam “Não”. Isso significa que a empresa não possui um sistema para Avaliação dos Auditores e dentre tantos outros controles que a empresa possui, subentende-se que, na visão da organização um programa de “avaliação de auditor” não é necessário.

Gráfico 1: Se já foi avaliado como Auditor



Fonte: O Autor

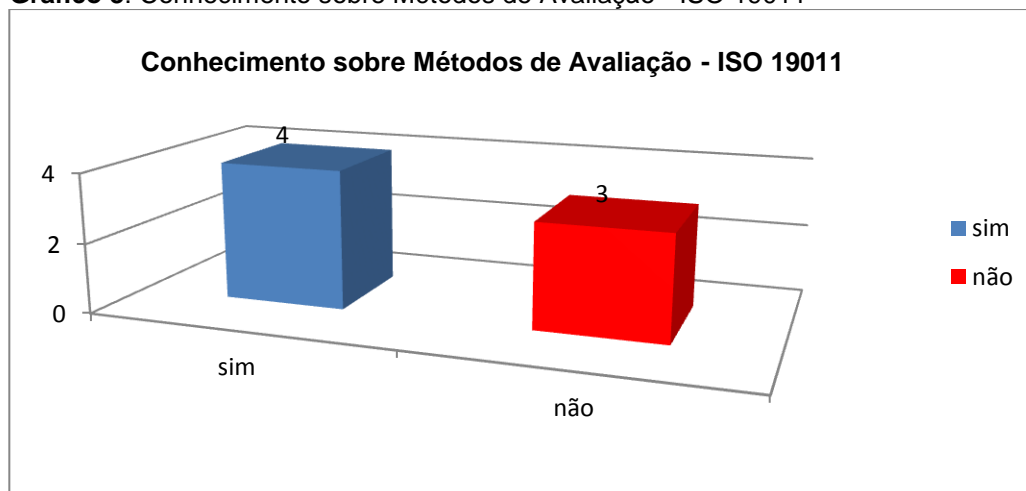
No Gráfico 2 (dois) abaixo, demonstra sobre a importância que os Auditores Internos acham sobre a “avaliação”.

Gráfico 2: Importância da avaliação dos Auditores

Fonte: O Autor

Para esse quesito, destaca-se o objetivo geral desse artigo, a resposta foi unanime e de forma positiva, ou seja, 100% (cem por cento) dos Auditores responderam “sim”. Portanto, os Auditores acreditam na importância que a avaliação pode trazer benefícios futuros relacionados ao trabalho de auditoria.

No gráfico 3 (três) abaixo, demonstra sobre o conhecimento dos Auditores sobre os Métodos de Avaliação conforme a Norma ISO 19011.

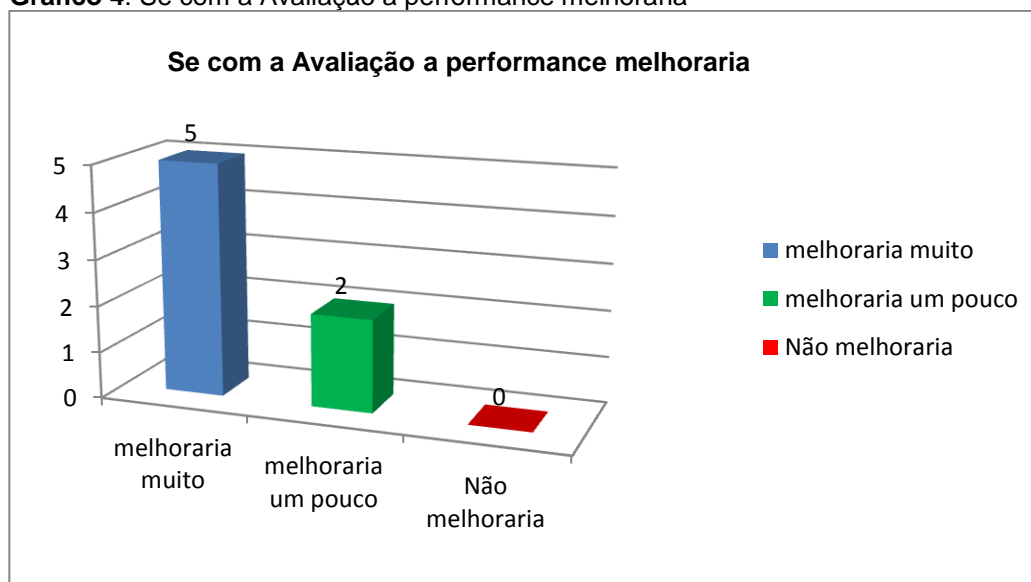
Gráfico 3: Conhecimento sobre Métodos de Avaliação - ISO 19011

Fonte: O autor

Para este quesito, observa-se que nem todos os Auditores conhecem os Métodos de Avaliação de Auditores contidos na Norma ISO 19011. Portanto, 43%

(quarenta e três por cento) responderam que não conhecem os Métodos e esse percentual é muito grande em relação a quantidade de Auditores que trabalham na organização e ainda, esse percentual justifica o tão pouco ou nenhum conhecimento sobre a Norma, pois a empresa não implantou um Sistema de Avaliação de Auditores. Os outros Auditores somaram-se 57% (cinquenta e sete por cento) que tem conhecimento do conteúdo da Norma ISO 19011 no que tange a Avaliação dos Auditores. Isso significa possuírem um maior conhecimento da Norma e melhores práticas de auditoria. O gráfico 4 (quatro) abaixo, demonstra que se com a avaliação a performance melhoraria.

Gráfico 4: Se com a Avaliação a performance melhoraria



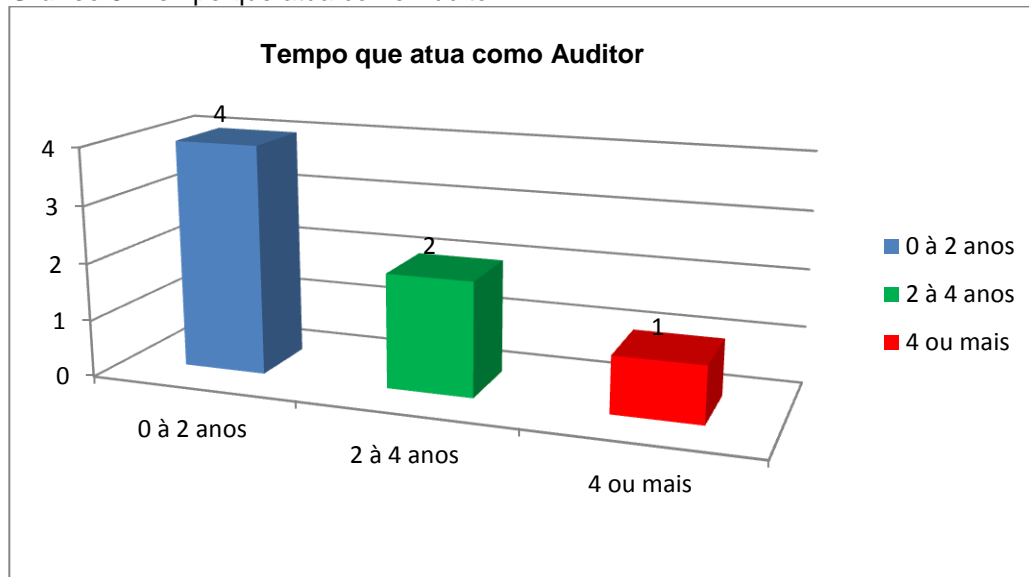
Fonte: o Autor

O gráfico 4 (quatro) demonstra que 71% (setenta e um por cento) dos Auditores responderam positivamente que com a Avaliação poderá “melhorar muito” o desempenho nas Auditorias. Tivemos também, 29% (vente e nove por cento) dos Auditores que responderam que com a Avaliação “melhoraria um pouco”. Isso reflete que a maioria dos Auditores acreditam que a Avaliação poderá colaborar com o desenvolvimento profissional, pois se supõe que com a interação entre avaliado e avaliador, poderá melhorar o nível de comunicação e com isso, passar a conhecer as reais expectativas sobre o seu trabalho, seus resultados e promover rumos ao seu

autodesenvolvimento pessoal e profissional. Ninguém respondeu negativamente a pergunta, isso significa que a Avaliação poderá trazer benefícios para todos.

O gráfico 5 (cinco) apresenta que 57% (cinquenta e sete por cento) dos Auditores, não tem muito tempo que atua como Auditor Interno e nesse caso, não possui muita experiência com a função pois estão ativos no máximo à 2 (dois) anos. Esses são os que mais precisam de aprimorar os conhecimentos. Há 2 (dois) Auditores, ou sejam, 29% (vinte e nove por cento), tem um pouco de experiência como Auditor Interno e que estão no máximo a 4 (quatro) anos na função e 14% (catorze por cento), totalizando 1 (um) Auditor, é mais experiente, pois está à mais de quatro anos na função. Esse auditor por ter mais tempo de experiência, pode colaborar com mais afinco na implantação de um sistema de avaliação.

Gráfico 5: Tempo que atua como Auditor



Fonte: O autor

Analisando todo o conjunto de gráficos, percebeu-se que a maioria dos Auditores acreditam que se a empresa implantar um sistema de Avaliação para os Auditores Internos poderão se tornar mais eficazes e melhorar de forma acentuada seus desempenhos nas Auditorias. Deste modo, a avaliação de desempenho ajudará identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em todo o mundo, nos dias de hoje, tem-se levado em consideração um fator muito importante que é a “Qualidade”, e devido à globalização, viu-se necessário a implantação de normas que certifiquem que os produtos e serviços que estão disponíveis para o consumo, possuam o que pode ser considerado de forma subjetiva uma qualidade assegurada, ou seja, produtos livres de defeitos e serviços que respeitem as vontades dos clientes e consumidores. Tudo em conformidade com Normas e Leis.

As normas mais conhecidas referentes à Qualidade são as da família ISO, e a Norma ISO 19011 foi o objeto de estudo para a elaboração desse artigo. Portanto, a norma ISO 19011 estipula diretrizes para a implantação de um Sistema para a prática de Auditoria e Avaliação de Auditores Internos para o Sistema de Gestão da Qualidade, na qual as empresas certificadas devem seguir para assegurar a qualidade.

O estudo apresentou um resultado satisfatório que demonstra a necessidade da implantação de um sistema que avalia os Auditores Internos na empresa que presta serviços de fornecimento de energia elétrica. Para tal afirmação, verificaram-se os resultados obtidos na pesquisa que foi baseada num estudo de caso.

Num contexto geral, todos os Auditores que participaram desse estudo, consideraram que a avaliação de desempenho possibilitará num melhor aproveitamento nos trabalhos desenvolvidos nas Auditorias Internas na organização. Ainda foi sugerido que o Auditor Líder poderá ficar responsável pelas avaliações e pelo *feedback* dos resultados.

A principal conclusão observada corresponde à crença em que os Auditores Internos têm a respeito da necessidade de verem seus perfis profissionais avaliados enquanto estão aplicando uma auditoria.

Recomenda-se, portanto, que a empresa estudada implante um sistema que avalie seus Auditores Internos. Com tudo, com o estudo elaborado percebeu-se que a direção correta está na implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho dos Auditores Internos seguindo a Norma ISO 19011. No entanto, concluiu-se que com a avaliação de auditor há a possibilidade de: definir o grau de contribuição de cada

Auditor, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos Auditores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios. Sendo assim, todos tem a ganhar pois o lema é a “melhoria contínua”.

9. REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000:2005** Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, 2010.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 19011:2002** – Diretrizes para Auditores de Sistema de Gestão da Qualidade e/ou Ambiental. Rio de Janeiro, 2010.

ALMEIDA, Sérgio. **Cliente, eu não vivo sem você**: O que você não pode deixar de saber sobre qualidade em serviços e clientes. 17^a. ed. Salvador BA: Casa da Qualidade, 1995.

ALMEIDA, Haley Maria de Sousa. Programa de qualidade do governo federal aplicado à saúde. Revista de Administração em Saúde. v. 3, n. 12, jul./set. 2001. Disponível em: <[http://www.cqh.org.br / artigos12.pdf](http://www.cqh.org.br/artigos12.pdf)>. Acesso em: 04 de jun. de 2013.

AMARU, Antônio Cesar. **Gerência de Trabalho de Equipe**. 4^a ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

CARPINETTI, Luiz C. R.; CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2000: princípios e requisitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLL, C.; PALACIOS, J.; MARCHESI, A. Desenvolvimento psicológico e educação: psicologia evolutiva. v. 1, Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

CROSBY, PHILIP B. **Quality Is Free**. New York, McGraw-Hill, 1979.

_____, PHILIP B. **Qualidade é Investimento**. New York: McGraw-Hill. 1986.

FEIGENBAUM, A.V. **Controle da qualidade total: gestão e sistemas. v. 1**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos RAE**. São Paulo. V. 35, nº 3, p. 20-29. Mai/Jun. 1995.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Procedimentos Básicos, Pesquisas Bibliográficas**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Maurício. **Qualquer um pode ser auditor da qualidade?** O seu Portal brasileiro de gestão Portal QualidadeBrasil.com.br. Disponível em: <http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/qualidade/qualquer_um_pode_tornar-se_auditor_de_qualidade> Acesso em 15 de jun de 2013.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

UHL, Franz; Fernandez, João Teodorico F.. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1982.

VALLS, Valeria M.. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação, *Ciência da Informação*, Brasília, v. 33, nº 2, ago 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200018&lng=pt&nrm=iso> Acesso em 14 de jun de 2013.